

## **Caroline Princen (Raad van Bestuur ABN Amro); 'Kan de bankier weer mens worden?'**

En dan word je op een dag gevraagd een meesterpreek te geven. Te preken... Ongemerkt ga je dan toch terugkijken en nadenken over de preken die je in je leven hebt gehoord. En ik heb heel wat preken gehoord! Ik kom uit een katholiek gezin, uit Zuid Limburg. Elke zondagochtend gingen wij naar de kerk en daarna thuis op de bank luisteren naar G.B.J. Hiltermann, dat was ook een soort preek. Onze pastoor was niet een begenadigd spreker, dus ik kan me eerlijk gezegd niet zoveel meer herinneren van zijn preken. Eén keer heb ik wel een geweldige preek gehoord, dat was in Amerika, toen we daar op vakantie waren. Ik herinner me een zwarte dominee en een gospelkoor. De dominee had een preek over verschillende soorten mensen en hoe daar mee om te gaan. Hij deed dat aan de hand van drie perziken die hij had gekocht op de markt: een volmaakte perzik, één met plekje en een rotte. De volmaakte had hij het langst naar moeten zoeken. Bijna alle perziken hadden immers wel een plekje. Dat konden we beter maar accepteren en mee leren omgaan. En dan had je nog de rotte perziken, daar moest je wel wat mee doen, want als je die liet zitten werd de rest er omheen ook rot... Daar zat ik dan als 16 jarige puber, tot tranen toe geroerd, door zijn verhaal, maar meer misschien nog wel door de kracht van het vertellen van een verhaal. En nu een goede 30 jaar later zit ik hier in deze stoel. Ik kwam voor het eerst hier op de Zuidas, zo'n 6 jaar geleden om, na de nationalisatie van ABN AMRO en Fortis Bank Nederland mee te werken aan de bouw van het nieuwe ABN AMRO.

### **De weg voorwaarts**

Er is op deze plek al veel gezegd over het waarom van de financiële crisis, over het ontstaan ervan, over mogelijke oplossingsrichtingen. Ik zal dat niet proberen nog eens over te doen. Wel wil ik mijn overwegingen over een weg voorwaarts met u delen. Een weg die alles te maken heeft met de noodzaak tot herstel van vertrouwen. Ik denk dat we allemaal een verantwoordelijkheid en een rol te spelen hebben om dat vertrouwen in de financiële sector terug te winnen. Een samenleving is immers enorm gebaat bij een stabiele financiële sector.

Toen ik 6 jaar geleden binnen kwam was ik, net als vele burgers, wel sceptisch over de sector, en had ik allerlei (veelal negatieve) beelden over bankiers. Bij mij is dat beeld inmiddels wel genuanceerd, maar in het algemeen is er nog steeds een negatief sentiment. Banken zijn de oorzaak van alle soorten crises, 'bankier' is een scheldwoord, ze hebben nog steeds hun lesje niet geleerd, hebben geen moreel kompas. Medewerkers van de bank worden bonuslijer of graaier genoemd.

Bankiers zijn hun naam verloren.

Het wordt tijd dat ze hun naam terugkrijgen.

Dat ze weer een mens mogen zijn.

De meeste discussies en oplossingen die gaan over de crisis worden gekenmerkt door een extrinsieke benadering. Het gaat over Codes, gedragsregels, toezicht, afschaffen van bonussen, nieuwe wet en regelgeving, tuchtrecht... Begrijpelijke reacties, maar je kunt je afvragen hoe succesvol ze zijn. Ze gaan allen uit van een denkbeeld dat de wereld en de werkelijkheid te controleren is door regels, normen en kaders. Het is zeker zo dat regels en normen helpen het maatschappelijke en economische verkeer te begeleiden, maar het controleren ervan lijkt mij een illusie. Om de sector wezenlijk te veranderen zullen we veel meer óók moeten kijken naar de intrinsieke beweegredenen van mensen die bij een bank werken. En zullen we met elkaar moeten nadenken hoe we die intrinsieke motivatie van bankiers om het goede te doen voor klanten verder kunnen ondersteunen. Ik vermoed dat vandaag de dag eerder het tegenovergestelde gebeurt.

De individuele bankier

Ik heb voor mijn verhaal de wereld van de financiële sector sterk versimpeld en ingedeeld in 4 groepen, die zich in vier cirkels om elkaar begeven. In de binnenste cirkel zit de bankier, de individuele medewerker, Daaromheen zit de schil van de organisatie, de bank zelf. Daaromheen zit de cirkel van wet- en regelgeving en toezicht. En de buitenste cirkel is de buitenwereld, de samenleving, de politiek, de media. Om te beginnen zou ik willen kijken naar die binnenste cirkel, de individuele bankmedewerker. Ik werd onlangs gevraagd te debatteren over een onderzoek dat door het Sustainable Finance Lab in samenwerking met de vakbonden is gedaan onder hun leden bij de 3 grootbanken. Het onderzoek ging over de cultuur binnen de financiële sector. Er kwamen verschillende zaken naar voren, maar het punt dat voor mij het meest in het oog sprong was het gegeven dat van alle medewerkers minder dan 5% aangaf wel eens een product te hebben verkocht aan een klant waar hij of zij zelf niet achter stond. Dat is 5% teveel, maar tegelijkertijd ook slechts 5% van die bankiers. Je zou daaruit mogen afleiden dat bankmedewerkers in wezen gemotiveerd zijn te handelen in het belang van hun klant. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd het goede te doen. Of ze nou gestuurd worden door verkooptargets of niet, of ze nou bonussen krijgen of niet, slechts 5% heeft dat wel eens gedaan.

Zijn bankiers dan anders dan andere mensen? Is er in elke klas niet 5% van de kinderen die meer sturing nodig heeft dan andere kinderen, is er in elke straat niet één gezin dat minder meedoet met de buurtsolidariteit, houdt de politie zich ook niet bezig met slechts een paar procent van de nederlandse samenleving? Ooit heb ik aardbeien geplukt in de zomer, in van die groene kartonnen bakjes. En ik geef het toe, daar deed ik onderin wel eens een aardbei die

eigenlijk niet helemaal goed was voor de pluk. Maar het voelde wel lekker. Zou dat ook zo'n 5% geweest zijn? Als ik er voor de rest van mijn verhaal nou eens van uit mag gaan dat de meeste mensen deugen, óók bankmedewerkers, dat ze net als die perziken allemaal wel een plekje hebben, maar intrinsiek deugen. Dan blijft de vraag over hoe we een omgeving kunnen creëren die mensen stimuleert het goede te doen.

Het wordt de individuele bankier niet altijd makkelijk gemaakt

Allereerst kijken we dan naar de directe omgeving van de medewerkers, de bank, de sector zelf.

Wat kan dat systeem doen om haar medewerkers te helpen in het doen van het juiste?

Ik denk dat het bankmedewerkers niet altijd makkelijker wordt gemaakt.

Niet met verkooptargets, want daardoor kan een tegenstrijdigheid gevoeld worden op klantbelang en bankbelang.

Niet door alle controle maatregelen en daarmee samenhangende beperkingen van bevoegdheden.

Niet door de hiërarchische systemen en door elementen in de cultuur die het niet makkelijk maken om fouten toe te geven

Niet als leiders niet ook daadwerkelijk 'walk the talk' doen.

Soms is het eerder ondanks dan dankzij het systeem waarin mensen opereren dat ze toch het juiste doen.

Wat zouden we anders, beter kunnen doen? We moeten met elkaar goed de discussie voeren over het nut van targets, helpen ze werkelijk? Geven ze werkelijk sturing? En zo ja, geven ze de juiste sturing? Het is interessant om hier mee te experimenteren: wat gebeurt er als we helemaal geen targets meer zouden hebben, of als we er nog maar één hebben, zoals bijvoorbeeld de Net Promotor score? Een score die gaat over dat als klanten werkelijk fan zijn van je bank ze hem positief aanbevelen bij anderen. Hoe creëren we een cultuur die intrinsieke motivatie ondersteunt?

Een cultuur die niet denkt in zwart-wit, in goed of fout, maar die dilemma's bespreekbaar maakt. Dat betekent dat we het gesprek over ethiek binnen de bank moeten voeren. En dan bekijken hoe we naast de plichtenethiek ook de zorgethiek een plek kunnen geven. En daarmee dus niet alleen voldoen aan de juridische noodzaak van zorgplicht, maar ook nadenken over de behoefte aan zorgwens.

Een manier om het verschil tussen zorg- en plichtenethiek te omschrijven is de volgende: in de zorgethiek wordt emotie vereist en een goed karakter. Bij de juridische zorgplicht is het

voldoende dat men handelt zoals een goed zorgverlener betaamt, ongeacht of er sprake is van een goed karakter. De vraag die de financiële sector en bankiers zich telkens moet stellen is of zuiver het juiste doen in juridische zin, genoeg is? Of is er in bepaalde situaties of bij een bepaalde individuele klant, behoefte aan meer zorg? Dit denkend- en verantwoordelijk vermogen is essentieel voor een goed werkende financiële sector.

De volgende fabel illustreert dit punt van zorg- en plichtenethiek misschien wel aardig:

De krekkel sjirpte dag en nacht, zo lang het zomer was,  
Wijl buurvrouw mier bedrijvig op en neer kroop door 't gras  
'Ik vrolijk je wat op,' zei hij. 'Kom, luister naar mijn lied.'  
'Zij schudde nijdig met haar kop: 'Een mier die luiert niet!'  
Toen na een tijd de vrieswind kwam, hield onze krekkel op.  
Geen larfje of geen sprietje meer: droef schudde hij zijn kop.  
Doorkoud en hongerig kroop hij naar 't warme mierennest.  
'Ach, juffrouw mier, geef alsjeblieft wat eten voor de rest  
Van deze barre winter. Ik betaal met rente terug

,  
Nog vóór augustus, krekkelwoord en zweren doe 'k niet vlug!'  
'Je weet dat ik aan niemand leen,'  
Zei buurvrouw mier toen heel gemeen.  
'Wat deed je toen de zon nog straalde  
En ik mijn voorraad binnenhaalde?'  
'Ik zong voor jou,' zei zacht de krekkel.  
'Daaraan heb ik als mier een hekel!  
Toen zong je en nu ben je arm.  
Dus dans nu maar, dan krijg je 't warm!'

Er zijn twee gangbare versies van deze fabel, De eerste gaat over eigen verantwoordelijkheid, dan had je maar moeten werken. (plichtenethiek). De tweede gaat over genade en billijkheid, het is niet menselijk niet te helpen, te zorgen voor iemand die hulp nodig heeft. (zorgethiek). Banken moeten intern en extern de discussie voeren over deze spanning tussen zorgplicht en zorgwens. Beiden zijn nodig, maar kunnen alleen maar naast elkaar bestaan als we niet teveel denken in goed of fout, bereid zijn te denken in dilemma's.

Kunnen we verwachten dat iedereen de complexe regelgeving kent?

Dan de cirkel van Toezicht en wet- en regelgeving. Er is sinds de crisis veel veranderd als het gaat om de regulering en het Toezicht op de financiële sector. Wetgeving is toegenomen en directiever. Toezicht is indringender en verschoven van Principle based naar Rule based. Op zichzelf begrijpelijke reacties, maar we zouden in de driehoek banken, regelgever en toezichthouder wel het gesprek moeten aangaan over de volgende vragen: Leidt de complexiteit en de veelheid aan regelgeving nog tot een reductie van het risico of wordt het in zichzelf een risicoverhogende factor? Kunnen we van een individuele bankmedewerker nog verwachten dat hij alle regels en normen kent? Het antwoord is simpelweg nee. Daarom wordt alle wet- en regelgeving vertaald in de systemen van de bank. Medewerkers lopen dan alle regels door bij het invullen van dossiers, formats, vragenlijsten etcetera.

Er zijn echter 2 risico's die hierdoor ontstaan: De medewerker is een groot deel van zijn tijd bezig met het invullen van formats en checklists. Het gevaar schuilt dat hij zoveel tijd bezig is met dit proces dat hij te weinig werkelijke aandacht en zorg besteedt aan de klant. Het tweede - nog groter- risico is dat de medewerker stopt met nadenken. Hoe voorkomen we met elkaar dat we de verantwoordelijkheid voor de klant uitbesteden aan wetten en regels en systemen en checklists? Om ervoor te zorgen dat mensen bij hun handelen blijven toetsen of ze het juiste doen, is het essentieel dat mensen blijven nadenken en zich empowered voelen om zelfstandig beslissingen te nemen. We moeten in dit kader eigenlijk niet alleen de klant centraal stellen maar ook de mens centraal stellen. En er meer van durven uitgaan dat mensen van nature het goede willen doen. Dat regels, kaders en controle nodig zijn, maar vooral om die 5% in goede banen te leiden in plaats van de 95% te ontcrachten.

Eén van de opmerkelijkste voorbeelden van wat regels met het denken van mensen kan doen is het volgende verhaal van Ricardo Semler, de CEO van het Braziliaanse bedrijf Semco, een bedrijf dat al meer dan 30 jaar op rij succesvol is. Toen hij in de jaren '80 in het bedrijf van zijn vader ging werken was hij net 20 en speelde eigenlijk het liefst in een rockband. Het viel hem op dat mensen vaak te laat kwamen op het werk. Er bleek een afspraak met de bonden te zijn dat mensen recht hadden om per dag 5 minuten te laat te komen. Zijn bedrijf dacht er over na hoe ze dit beter konden controleren. De tijds klok, waar mensen moesten inklokken was niet de beste oplossing. Alleen al door de rijen bij die klok kwamen mensen te laat. Er was duidelijk iets niet goed, mensen zouden niet met tegenzin naar hun werk moeten komen, zo dacht hij. Daarom stelde hij voor om alle regels weg te halen en mensen voortaan zelf te laten bepalen hoe laat ze naar het werk kwamen. De bonden reageerden geschokt en vermoeden dat er iets achter zat. Ze nodigden hem uit voor een vervolgesprek. Daar gaven ze aan dat ze hem heus wel doorhadden... Het was zijn bedoeling de mensen het recht op die 5 minuten te ontnemen! Want

als ze zo laat mochten komen als ze zelf wilden hadden ze niet meer die 5 minuten. Semler was met stomheid geslagen...

Enfin ze zijn er uit gekomen, maar het geeft aan hoe regels het denken en het nemen van verantwoordelijkheid kunnen belemmeren.

De verantwoordelijkheid van de media en politiek

En tot slot de buitencirkel, daarin bevinden zich politici, burgers, de media, wetenschappers, de samenleving... Een cirkel die de afgelopen jaren een meedenkende, maar vaak ook een veroordelende rol heeft gespeeld. Het negatieve sentiment is op zichzelf begrijpelijk, er is ook heel wat gebeurd en dat heeft veel impact gehad. En toch: hoe zou het eruit zien als ook deze buitenste cirkel zich verantwoordelijk voelt voor het herstel van vertrouwen? Bijvoorbeeld door het sentiment niet aan te wakkeren met een grote kop in de krant over stijgende salarissen, maar het hele verhaal genuanceerd te vertellen? Of dat de bankierseed niet meteen wordt afgedaan als symboolpolitiek, maar er wordt meegedacht hoe deze zo betekenisvol mogelijk te maken?

Of dat banken schuldig zijn aan de stagnatie van de economie omdat ze geen kredieten verstrekken. Ja, banken hebben geleerd van de crisis en wegen risico scherper. Dat heeft een effect op de kredietverlening, maar dat wilden we toch ook? Banken moeten een hypotheek aanbieden voor het huis dat u kunt kopen, niet voor het huis dat u zou willen kopen. Dat hebben we toch juist met z'n allen geleerd?

Laatst zei iemand dat om het herstel van vertrouwen in de sector te vergroten, de banken een voorbeeld zouden moeten nemen aan de waarheidscommissies in Zuid Afrika in de jaren '90. Hij bedoelde dat banken veel explicieter moeten zijn in wat ze fout hebben gedaan. Afgezien van de vraag of dat inmiddels niet al gebeurd is, danwel dat het daarvoor te laat is, is de verwijzing naar de waarheidscommissies op zichzelf wel interessant. Aan de basis van deze succesvolle aanpak lagen 2 dingen: Om te beginnen werd er inderdaad volstrekt open en helder gezegd wat er was gebeurd, wat er was fout gegaan en werden daarvoor excuses aangeboden. Het andere uitgangspunt was dat men zo eerlijk kon zijn omdat men wist dat er geluisterd werd vanuit een grondhouding van vergeving.

Wij houden elkaar nu in de tang. De buitencirkel vindt dat er nog niet echt boete is gedaan en de banken spreken voornamelijk in bedekte en juridisch gedekte termen, bang voor claims. Dat moeten we gezamenlijk doorbreken. Dat vereist een constructieve grondhouding van alle partijen, waar ruimte is voor de nuance, waar we met elkaar dilemma's bespreken, waar we niet tegenover elkaar staan, maar waar we ons allen deelgenoot voelen van de oplossing.

De bankier zijn naam teruggeven, hem weer een mens laten zijn.

Durven we dat te doen?

